

# Producción familiar y mercado: relato de una experiencia de capacitación en comercialización.

Iriarte, Liliana y Ceverio, Rocío.

Cita:

Iriarte, Liliana y Ceverio, Rocío (2008). *Producción familiar y mercado: relato de una experiencia de capacitación en comercialización*. IV Congreso Internacional de la Red SIAL. INTA, UNMDP, UNLP, UNS, IICA, SYAL, AGRITERRIS, PLIDER, Mar del Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/0223/3>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pter/Ebg>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



## “PRODUCCIÓN FAMILIAR Y MERCADO: RELATO DE UNA EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN”

Liliana IRIARTE y Rocío CEVERIO<sup>1</sup>

**Palabras clave:** pequeños productores - excedentes - plan de comercialización - Argentina

### Indice:

1. Introducción
2. Selección y diseño de la propuesta teórico-metodológica
3. El desarrollo de la experiencia
4. Reflexiones finales
5. Bibliografía

### 1. INTRODUCCION

En los últimos años en Argentina se han visto multiplicados los intentos de intervención pública tendientes a mejorar las condiciones de vida de los productores familiares en condiciones de subsistencia<sup>2</sup>, a través de la implementación de diversos programas de asistencia técnica, organizacional y financiera. En general las intervenciones son implementadas por organismos especializados en la producción agroalimentaria y basan su accionar en la promoción y apoyo a la formación de grupos de productores y microemprendedores rurales, urbanos y periurbanos<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Docentes – Investigadoras del Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina. E-mail: liriarte@balcarce.inta.gov.ar , rceverio@balcarce.inta.gov.ar

<sup>2</sup> A los fines de este texto, nos referimos a los beneficiarios de los programas de intervención –ya sean pequeños productores o minifundistas, rurales, urbanos o periurbanos- empleando indistintamente los términos *productores*, *pequeños productores*, *productores en condiciones de subsistencia*, *microemprendedores*, etc.

<sup>3</sup> Entre otros, se destacan los programas de asistencia técnica y organizacional coordinados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en el marco del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER), que comenzó a funcionar en 2003 para redireccionar el curso de acción de los programas ya existentes Prohuerta, Cambio Rural, Profam y Minifundio promoviendo, asimismo, Proyectos



El objetivo de algunos de estos programas ha sido asegurar el autoconsumo alimentario y promover mejoras en los niveles de inclusión y organización social. Sin embargo, con el correr del tiempo, estos esfuerzos hicieron posible una progresiva generación de excedentes de producción y en consecuencia, los grupos profesionales de las instituciones comenzaron a demandar capacitación en el área de comercialización.

En este contexto, el Programa Social Agropecuario (PSA) de la Provincia de Buenos Aires durante el año 2006 y luego el Programa Federal de Desarrollo Rural (PROFEDER-INTA) y el Programa de Autoproducción de Alimentos (PAA-UNMDP) en el año 2007, acuerdan con el Posgrado en Agroeconomía de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCA-UNMDP), la realización de cursos de formación en comercialización destinados a sus asesores técnicos, a través del grupo de Comercialización y Políticas Agrícolas - del que formamos parte-.

El desarrollo de actividades de formación en comercialización destinadas a asesores técnicos requirió la elaboración de una original propuesta teórico-metodológica cuyos resultados, a modo de modesta contribución, relatamos en esta ponencia.

En tal sentido, en primer lugar se hace referencia al proceso de selección y diseño de la propuesta teórico-metodológica, luego se relata el desarrollo de la experiencia haciendo hincapié en las etapas que involucran el diseño y ejecución de un estudio rápido de mercado, la elaboración de cada una de las propuestas de comercialización así como el plan de presentación a los destinatarios futuros de las mismas. Finalmente se presentan una serie de conclusiones y reflexiones finales a partir de la experiencia realizada.

## **2. SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICA**

Elaborar una propuesta de capacitación para asesores de grupos de productores que se encuentran trabajando con programas de intervención oficiales significó un doble desafío: por un lado, debido a nuestra formación y experiencia relacionada fundamentalmente con los procesos de comercialización de los principales *commodities* agroalimentarios de la región, y

---

Integrados y de Apoyo al Desarrollo Local. También el Programa Social Agropecuario (PSA) de la SAGPYA, de asistencia técnica y financiera, destinado a pequeños productores minifundistas.



por el otro, a la relativa escasez de desarrollos teóricos referentes a los sistemas de comercialización de la agricultura familiar tanto rural y urbana como periurbana.

Ante este panorama, la primera tarea fue la selección de una perspectiva teórica que orientara la propuesta de capacitación. Tal como se adelantó, nuestra trayectoria académica hasta entonces se había basado en el análisis de los mercados y las relaciones comerciales que enfrentan los actores de las producciones tradicionales de nuestra región, -es decir los principales *commodities* agroalimentarios (granos, carnes)-, que operan con economías de escala, en mercados maduros y esencialmente formales. En cambio, la realidad de los participantes de los talleres se presentaba diametralmente opuesta, dado que a grandes rasgos, se trata de producciones de escasos volúmenes, a veces artesanales y que provienen de una economía de tipo informal<sup>4</sup>.

El primer paso fue la selección del herramental teórico o conceptual que explicara las problemáticas de la comercialización de los pequeños productores familiares. En ese sentido, la primera exploración se dirigió a releer los conceptos y propuestas de la economía social y solidaria formulados por Coraggio (2002, 2005), uno de sus principales referentes. Este autor, plantea la necesidad de elaborar propuestas que superen el dilema entre insertarse en un mercado capitalista de “*economía a secas*” o un modelo donde el Estado central, planifica y regula el conjunto de la economía. Para ello, propone una alternativa que permita construir mercados donde los precios y las relaciones resulten de una matriz social integrada por el esfuerzo de todos, cuyos resultados sean distribuidos de manera más igualitaria. Esta opción

---

<sup>4</sup> Las unidades que funcionan en el subsector informal se caracterizan por contar con un bajo nivel de organización, poca división del trabajo y capital, con mano de obra y tecnología poco calificada; los activos fijos pertenecen a los propietarios y pueden ser utilizados indistintamente por su empresa no constituida en sociedad o por el hogar, no existen garantías formales de contratación y pueden realizar transacciones y contraer pasivos sólo en nombre propio. Además, incluye a los trabajadores por cuenta propia que ocasionalmente emplean asalariados y generalmente no se inscriben en registros oficiales, fiscales o de seguridad social, y parte de los dueños de los negocios informales pueden ocupar uno o más asalariados de manera continua, cumpliendo parcialmente con reglamentaciones o requisitos gubernamentales. Así dentro de la economía informal quedan incorporados, los vendedores ambulantes de mercancías y de alimentos, artesanos, transportistas, prestadores de servicios domésticos de todo tipo y de reparaciones diversas, así como sexo-servidores, entre otras. Es importante señalar que el subsector informal no incluye la denominada economía subterránea ni actividades ilegales tales como la evasión fiscal, la piratería, la producción y tráfico de drogas, la usura, la reventa de taquilla, el comercio y transporte de mercancías de contrabando o las intervenciones quirúrgicas desautorizadas, entre otras (Ramos Soto y Gómez Brena pag.2-4).



de desarrollo se construiría por la acción en el ámbito local, donde los conflictos de intereses y la competencia pueden ser regulados de manera más transparente y solidaria<sup>5</sup>.

Tomar como marco de referencia esta concepción, que pone el foco en la capacidad que tienen los sectores vulnerables de generar iniciativas de sobrevivencia que contribuyen a desarrollar una *economía social, que no es sólo para los pobres, sino para todos los ciudadanos - incluidos los pobres- ...*”, nos pareció positivo, optimista y de apertura para la realización de la experiencia. Sin embargo, más allá de nuestra coincidencia conceptual e ideológica, percibimos que el enfoque presenta un alto grado de abstracción -consistente con el objetivo de formular alternativas superadoras que reviertan el actual sistema económico capitalista-, y que por ese motivo, excedía nuestro modesto objetivo de realizar una propuesta de capacitación en comercialización. Consideramos necesario entonces, buscar un herramental teórico que ayudara en la formulación de un diagnóstico adecuado de la situación en la que se desenvuelven los mercados y las formas de comercialización de la economía familiar.

En tal sentido, revisamos numerosos estudios de caso en el ámbito latinoamericano y notamos que si bien existe abundante literatura institucional y académica, los trabajos que enfatizan en los procesos de comercialización son relativamente escasos<sup>6</sup> y en general, sugieren una serie de aspectos clave o recomendaciones a tener en cuenta para vincular “con éxito” a los pequeños productores rurales con los mercados, sin puntualizar en los procesos metodológicos que les han permitido desarrollar los planes de comercialización<sup>7</sup>. Al respecto, coincidimos con Silvetti (2006) cuando señala que muchas instituciones no incluyen la sistematización como parte del proceso de gestión de los proyectos y en consecuencia, “*lo que estamos perdiendo es la riqueza teórica y metodológica que aporta la lucha cotidiana en el campo de*

---

<sup>5</sup> La Economía Social entiende a la economía como productora de “sociedad” y no sólo de utilidades económicas. No niega el rol del Estado, pero afirma que deben generarse formas de gestión participativas a nivel local, es decir, formas de democracia participativa (Coraggio, 2002). Propone superar la idea mercantilista, dado que no se puede escindir a los individuos de sus identidades sociales, históricas, culturales y de mercado.

<sup>6</sup> En cambio, es bien conocida la abundancia de estudios de caso acerca de las transformaciones productivas, organizacionales, socioeconómicas, institucionales, etc. desarrollados por programas de intervención, tanto públicos como de organizaciones no gubernamentales.

<sup>7</sup> En este sentido, en los últimos años el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) a través del proyecto FIDAMERICA ([www.fidamerica.org.cl](http://www.fidamerica.org.cl)) ha realizado un importante esfuerzo de sistematización de experiencias, respecto a los de comercialización se destacan Chiriboga, 2007; Durstewist y Escobar, 2006; Damiani, 2005; Silfa, Pérez, Contin, 2004, entre otras.



la formación de los profesionales y a la razonabilidad de los proyectos”. En el mismo sentido, menos frecuentes aún, son los estudios que analizan los condicionantes o barreras al desarrollo de experiencias de comercialización de la producción familiar.

En el recorrido bibliográfico, encontramos que entre los documentos que tratan acerca de la vinculación de los pequeños productores con los mercados, autores como Durstewitz y Escobar (2006) consideran que el documento más amplio y detallado pertenece a Santacoloma et. al. (2005), quien a partir del análisis de casos<sup>8</sup> demuestra que para los pequeños productores las funciones más valiosas son la comercialización, la transferencia de tecnología, la capacitación técnica y la asistencia técnica, en ese orden de importancia<sup>9</sup>.

En coincidencia con esta observación, revisamos y tomamos como referencia metodológica para el diseño y ejecución de un estudio rápido de mercado un trabajo desarrollado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que presenta una serie de documentos con guías prácticas para elaborar propuestas o planes de comercialización interna y externa para países centroamericanos. No obstante, creíamos que usar este instrumento como *recetario* no era suficiente y que era necesario brindar un sustento teórico para promover en los asesores una actitud analítica, reflexiva y, en especial creativa, para el estudio de los mercados de los productos de su interés, a fin de diseñar planes de comercialización viables.

Entonces, optamos por seleccionar algunos conceptos provenientes del enfoque institucional de mercado desarrollado por Bain (1963). Este enfoque discute los supuestos centrales de la economía clásica que toma como elementos de partida para los modelos económico que las empresas se mueven en mercados de competencia perfecta, sin barreras a la información, a la tecnología y al acceso al apoyo, tanto público como privado. Sabemos en cambio que, como bien propone el enfoque institucional, los actores se mueven dentro de mercados imperfectos,

---

<sup>8</sup> El estudio analiza doce casos de vínculos de agronegocios, en siete países de la región de América Latina y el Caribe: Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador y Guatemala. Los casos se refieren a actividades de pequeños productores, que participan de manera asociativa con una organización que interviene, en el procesamiento o en la comercialización de la producción de origen agropecuario. De los doce casos analizados, nueve trabajan con frutas, lácteos y hortalizas y tres en nichos especiales de mercado.

<sup>9</sup> El contraste entre la importancia atribuida a la función de comercialización y los escasos desarrollos académicos al respecto, es uno de los aspectos que continua abonando nuestra preocupación y motiva esta ponencia.

con fallas<sup>10</sup>, donde cada uno tiene distintos poderes de negociación. Estos elementos sirven para explicar las características estructurales del mercado, es decir aquellas condiciones estables o relativamente poco cambiantes, que ejercen influencia sobre los niveles de competencia y la viabilidad de las firmas en el mercado.

Si bien la población con la que trabajan los asesores participantes del curso dista bastante de la que define la teoría clásica<sup>11</sup>, consideramos importante que los mismos logran individualizar las condiciones estructurales que limitan el margen de maniobra de los actores, como marco para elaborar un buen diagnóstico y, a partir del mismo, definir los objetivos y acciones a proponer. Así, nuestro esfuerzo consistió en “re-significar” algunas categorías de estructura y conducta<sup>12</sup> de la teoría institucional de mercado para los productos de interés de los pequeños productores familiares.

Finalmente, para que los asistentes al taller pudieran definir las estrategias de inserción de los productos seleccionados en el mercado, era necesario poner énfasis en distinguir las funciones, participantes y canales del proceso de comercialización<sup>13</sup>, elementos a partir de los cuales les sería posible formular una propuesta de mercadeo razonable.

---

<sup>10</sup> La teoría económica reconoce circunstancias donde el libre funcionamiento de los mercados no produce la eficiencia paretiana, las mismas son conocidas como fallas de mercado y justifican la intervención estatal. Entre ellas se encuentra: a) fallas de la competencia (existencia de monopolios naturales o legales), b) presencia de bienes públicos donde no se puede ser individualizado el adquirente (justicia, seguridad, normas y controles), c) generación de externalidades negativas y d) mercados incompletos y fallas de información. Estas condiciones pueden presentarse en forma combinada y normalmente no son incorporadas totalmente a los costos de producción de las empresas, las que pueden llevar a niveles de producción más allá del óptimo social.

<sup>11</sup> Buena parte de los emprendimientos son iniciativas colectivas y no individuales, que poco interesan a la postura neoclásica, lo cual implica organizaciones y códigos diferentes. Además, la mayor parte de los mismos cuentan con un fuerte apoyo institucional.

<sup>12</sup> Se denomina estructura del mercado a aquellas condiciones que permanecen relativamente estables o levemente cambiantes que determinan en cierta medida las formas de competencia y definición de los precios, mientras que la conducta de mercado se refiere a los comportamientos de las firmas que inciden no sólo en el logro de un determinado resultado económico, sino que también pueden hacer variar la estructura del mercado.

<sup>13</sup> Las funciones en el proceso de comercialización pueden clasificarse como principales y auxiliares o secundarias, las primeras son inherentes al propio proceso y sin ellas sería difícil llevar adelante el mismo como por ej: el acopio, el acondicionamiento, mientras que las segundas colaboran y perfeccionan el sistema como la tipificación, transporte, etc. Se entiende por participantes del sistema de comercialización a todos aquellos agentes o actores sociales que cumplen alguna función en el proceso, en tanto los canales de comercialización son los distintos caminos que el producto puede recorrer para llegar del productor al consumidor. Los elementos a tener en cuenta son la proporción del producto que circula por cada canal, el uso de uno o más canales por el mismo participante y los factores que condicionan el uso de cada canal.



Otro de los aspectos en el que pusimos especial atención fue en la elección de la estrategia metodológica o la modalidad que íbamos a adoptar para el desarrollo del curso. Consideramos que uno de los principales capitales con que contarían los asesores en el diseño y la gestión de los procesos de comercialización a emprender con los productores, sería la experiencia adquirida por ellos en el uso de herramientas de dinámica grupal.

Por esa razón, a la hora de delinear la “formación de formadores”, privilegiamos generar un espacio de intercambio en el cual fuera posible desarrollar de manera colectiva las propuestas tendientes a resolver, al menos, alguno de los problemas de comercialización que “desvelaba” a cada participante. En palabras de Gilberto Mendoza (2001) *“los planes que destinan fondos para aprender-haciendo constituye una alternativa a los frecuentes eventos de capacitación formal y de comunicación vertical auspiciados por profesores y extensionistas que nunca han ejecutado actividades comerciales, pero que se proponen enseñar a los productores la estructuración de negocios a partir de unos lineamientos de pizarrón”*.

Como bien expresa el autor, este modelo ayuda a romper el círculo vicioso que impide conceder responsabilidades de desarrollo a los sujetos del desarrollo. En ese sentido, los planes de comercialización elaborados durante el curso serían para nosotros el mejor indicador de resultados y además, *“aprender haciendo”* facilitaría a los asesores su tarea posterior en los grupos.

Atendiendo a estas premisas, decidimos optar por la modalidad de taller. El taller se basa en una concepción constructivista y transformativa del conocimiento, donde el coordinador actúa como facilitador al plantear problemas o enfrentar a los participantes ante determinadas situaciones para que estos elaboren sus propias ideas, pongan a prueba diferentes modos de resolución y logren su propia construcción conceptual. Como bien expresan Castellano y Lo Coco (2006), la modalidad taller, aunque puede tener diversidad de matices, es una estrategia que sirve para garantizar dos cuestiones centrales: i) el conocimiento se construye en forma grupal y ii) hay una subordinación de la teoría a la praxis, es decir, donde la acción es un modo de producción del background teórico.

Si bien estos son aspectos decisivos para elegir la estrategia del curso, también es cierto que la misma entraña desventajas, ya que requiere de jornadas de trabajo prolongadas y grupos





reducidos (8 a 15 personas), razón por la que optamos por encuentros periódicos establecidos de común acuerdo.

### 3. EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Si bien al comenzar el trabajo en los talleres considerábamos amalgamados nuestros objetivos con la propuesta teórico-metodológica, el gran dinamismo de los encuentros nos llevó a realizar una suerte de *diario* donde, luego de cada sesión, registrábamos percepciones, reflexiones acerca de la pertinencia de tal o cual actividad, aportes recibidos de los participantes y más de una “idea suelta”. Es en base a estos registros que relatamos las etapas y los logros obtenidos en cada una de ellas cuya secuencia, a modo de síntesis, presentamos en el siguiente cuadro (Cuadro 1).

**Cuadro 1: Distribución de las actividades en los talleres de comercialización**

<p><b>1er. encuentro</b></p>	<p><b>1er. Día:</b> Presentación de docentes y participantes, relevamiento expectativas. Nociones teóricas básicas.  <b>2do. Día:</b> Presentación casos. Identificación condiciones básicas del mercado y variables estructurales que inciden en la comercialización de/los productos de interés. Elaboración de un informe.</p>
<p><b>2do. encuentro</b></p>	<p><b>1er. Día:</b> Presentación de informes. Selección de productos y mercados. Identificación de canales y participantes. Detección de problemas de comercialización a resolver.  <b>2do. Día:</b> Devolución al grupo. Definición del problema de comercialización.</p>
<p><b>3er. encuentro</b></p>	<p><b>1er. Día:</b> Técnicas de investigación en el mercado local.  <b>2do. Día:</b> Identificación de la muestra de informantes. Elaboración de guías de entrevistas.</p>
<p><b>4to. encuentro</b></p>	<p><b>1er. Día:</b> Elaboración de plan de comercialización y plan de acción. Diagnóstico y factibilidad económico social.  <b>2do. Día:</b> Teatralización de la estrategia de comunicación de la propuesta. Cierre y evaluación del taller.</p>



Al momento del lanzamiento de cada uno de los talleres, los participantes habían realizado una tarea requerida con aproximadamente 15 días de anterioridad, que consistía en buscar y sistematizar información a partir de algunos ítems orientadores, tales como:

- *Descripción del o de los productos de interés y de su zona de procedencia.*
- *¿Quiénes producen y en qué condiciones sociodemográficas y tecnológicas lo hacen?*
- *¿Cuáles son los principales problemas de comercialización que enfrentan?*
- *¿Qué experiencias de comercialización existen? Mencione positivas y negativas.*
- *¿Con qué estructura institucional de apoyo cuenta la producción y comercialización del/los productos de interés?*

Una vez iniciado el encuentro, relevamos y pusimos en común las expectativas de los participantes como forma de conciliar tanto las motivaciones de los asesores como las propias. A modo de primer resultado, constatamos un interés generalizado por conocer herramientas y procedimientos para mejorar el proceso de comercialización de la producción familiar.

Ante una demanda tan específica, pusimos en conocimiento de los participantes la relativa escasez de métodos para elaborar propuestas de comercialización que contemplen las particularidades tanto de la producción como de la comercialización de la economía familiar. Además, reflexionamos acerca de la limitada efectividad de implementar “recetas” y acordamos que las propuestas iban a ser desarrolladas con el trabajo individual y colectivo realizado a través de los sucesivos encuentros. Para ello, cada participante debió seleccionar un producto de interés a los efectos de elaborar una propuesta de comercialización concreta.<sup>14</sup>

Luego hicimos una breve exposición del referencial teórico metodológico adoptado –como se expresó antes, este fue una adaptación de un enfoque clásico sobre el funcionamiento de mercados formales-, en la convicción de que algunos de los conceptos y variables seleccionados también podían facilitar la comprensión de la realidad de los mercados de la producción familiar.

---

<sup>14</sup> El proceso de elección de un producto de interés no es obvio ni de sencilla resolución, dado que la producción familiar se caracteriza por ofrecer una canasta de productos diversificada para el autoconsumo y también para el mercado.

En este sentido, comenzamos por la construcción conjunta de las características singulares de los mercados de los productos de interés de los participantes, haciendo una breve referencia al comportamiento de los mismos de acuerdo a la estacionalidad, la localización geográfica de los productores (oferta) y consumidores (demanda), el grado de perecibilidad (durabilidad) y, si conocían, la tendencia y exigencias que presentaba la demanda<sup>15</sup> de dichos productos. Esta etapa consistió en un proceso interactivo donde los protagonistas fueron capaces de identificar muy rápidamente<sup>16</sup> lo que en el enfoque estructural se conoce como las condiciones básicas del mercado.

A modo de ejemplo, se presentan las condiciones básicas de mercado para tres productos de interés trabajados en los talleres. Es posible distinguir que en general, los productos se orientan a mercados locales -en casi todos los casos informales-, presentan grados de perecibilidad media a alta, y su demanda, en la percepción de los asesores, se encuentra creciendo<sup>17</sup> (Cuadro 2).

**Cuadro 2: Condiciones básica del mercado de huevos, chauchas y papines**

		Condiciones básicas del mercado			
Asesor	Producto	Estacionalidad	Localización de oferta y demanda	Durabilidad	Tendencia de la demanda
Eduardo	huevos	si	local	15 días	en expansión
Pedro	chauchas	si	local y regional	de 2 a 7 días	en aumento
Victoria	papines	si	local	30 días	creciente

De igual manera, a continuación se identificaron y describieron las variables estructurales de la organización del/los mercados, es decir, aquellas características que condicionan la

<sup>15</sup> Cabe destacar que entre los casos se encuentran productos agroecológicos frescos, de producción local, artesanal, que emplean abundante mano de obra y que en algunas ocasiones conforman un canal solidario.

<sup>16</sup> Los participantes fueron describiendo quienes, qué, cuánto, dónde y cuándo producen y también, fueron capaces de identificar dónde, cuánto, cuándo y qué características específicas tienen los productos que ofrecen así como las necesidades que satisfacen.

<sup>17</sup> Este es un ejemplo del alcance de la resignificación del enfoque institucional: en este contexto la percepción de que la demanda aumenta se basa en que, hasta el momento, todos los excedentes se logran colocar en el mercado. A los fines de la población objetivo y teniendo en cuenta los niveles de producción posibles de alcanzar en el mediano plazo, es razonable considerar esta premisa como cierta, aún en un mercado maduro como el de los huevos.

naturaleza de la competencia entre los distintos actores que participan, así como el margen de acción de los mismos en la definición de los precios.

Mediante preguntas a los asesores acerca de lo que conocían respecto de los productos y la forma en que los mismos se producen y venden, fuimos caracterizando el grado de transparencia, referida a la cantidad y disponibilidad de información “relevante” por parte de los productores, la relativa facilidad o dificultad de entrada y salida de los productos en el mercado, el nivel de concentración del mercado y sus causas, así como el grado de colaboración, apoyo o bien restricciones que ofrece la normativa pública y privada que afecta las actividades.

Nuestro esfuerzo aquí se orientó en permitirles percibir a los asesores que ellos ya conocían todos los elementos necesarios para definir la estructura de un mercado y con ese fin, nuestra participación se limitó a establecer la correspondencia entre sus respuestas y las variables de análisis respectivas. Casi “*sin darse cuenta*”, fueron capaces de definir la estructura de cada mercado (Cuadro 3), este proceso participativo les permitió apropiarse muy rápidamente de los conceptos clave para la elaboración de un diagnóstico para cada uno de los productos de interés<sup>18</sup>.

**Cuadro 3: Estructura del mercado de huevos, chauchas y papines**

Asesor	Producto	Estructura del mercado						
		Barreras a la entrada	Diferenciación de productos	Concentración del mercado	Transparencia	Estructura institucional	Integración vertical	Intervención estatal
Eduardo	huevos	no	no	baja	si	no	poca	negativa
Pedro	chauchas	no	poca	no	media	cooperativa productores	bastante	no
Victoria	papines	no	si	no	no	PAA	no	no

<sup>18</sup> De aquí en adelante, es necesario tener en cuenta que cuando nos referimos al mercado aludimos al concepto resignificado; es decir, al segmento del mercado en el cual participan los grupos de pequeños productores, respondiendo a una lógica de supervivencia.



En general, los mercados de interés se caracterizaban por la ausencia de barreras a la entrada<sup>19</sup>, productos con escasa diferenciación y oferta atomizada. Uno de los aspectos que los asesores consideraron problemático fue la falta de transparencia respecto a los precios, no obstante los productores tomaban como precio de referencia el de los comercios locales para salvar esta cuestión. Además en la mayoría de los casos, manifestaron la intervención estatal como ausente o negativa<sup>20</sup>.

En esta instancia surgió espontáneamente una ronda de consulta acerca de las impresiones que los participantes tenían “a priori” sobre la noción de “mercado” y la que habían logrado una vez realizado el diagnóstico. En general manifestaron que para ellos fue sorprendente descubrir que más allá de las dificultades que estas producciones tienen para insertarse y mantenerse en el mercado, la mayoría forman parte de él o bien, conforman nuevos mercados. En este sentido, vale la pena rescatar expresiones como las que siguen: “...pensé que el mercado era algo mucho más lejano y abstracto de lo que en realidad es...”, “...son mercados a pesar de la informalidad que tienen...”.

Sin duda, encontrar explicaciones a reflexiones de esta naturaleza, implica un proceso de investigación que excede los objetivos de esta ponencia, pero en principio es posible aventurar que estas afirmaciones obedecen a razones de formación y al referencial teórico clásico que se tiene sobre dicho concepto -el que usualmente se asocia a mercados formales, muchas veces de productos maduros,- y también, por qué no, a la existencia de ciertos prejuicios, rechazo o carga ideológica por parte de los asesores sobre el deseo o no, de los pequeños productores familiares en condiciones de subsistencia, de participar en actividades signadas por las fuerzas del mercado<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> En cambio, y dada la vulnerabilidad de los pequeños productores, en casi todos los casos los asesores manifestaron preocupación por la existencia de barreras de salida cuando ante las exigencias de escala se aumentan los niveles de inversión y de especialización.

<sup>20</sup> Esta percepción podría llamar la atención por provenir de profesionales pertenecientes a los programas de intervención de las instituciones oficiales. No obstante, hace referencia a la contradicción del sector público en cuanto a promover la vinculación de los pequeños productores con el mercado por un lado, y la inexistencia de un marco legal que los contemple, por el otro.

<sup>21</sup> En referencia a la definición microeconómica clásica de competencia perfecta, donde las empresas individuales persiguen el objetivo de maximización de ganancias.

La etapa más ardua fue la siguiente. El trabajo consistió en la identificación del/los problemas relevantes del proceso de comercialización que deseaban resolver. En esta instancia fue notoria la tendencia entre los participantes a la enunciación de problemas relacionados con la producción en lugar de con la comercialización.

Ante la dificultad para identificar los problemas de comercialización, fue preciso guiarlos a través de diversos interrogantes para que descubrieran cuales eran las cuestiones factibles de resolver mediante una propuesta de mercadeo. En el transcurso de este proceso se encontraron diversos problemas comunes y decidimos formar pequeños grupos por afinidad temática, con la finalidad de definir objetivos y estrategias que mejoraran la comercialización. La premisa era hallar la respuesta al interrogante *¿qué problema quiero resolver y cómo voy hacerlo?* Para poder responder a esta consigna se presentó la matriz desarrollada por Ansoff (1957)<sup>22</sup> que permite muy rápidamente definir el objetivo que queremos alcanzar o mejorar.

#### Cuadro 4: Matriz de Ansoff

Producto \ Mercado	Existente	Nuevo
Existente	ampliar	desarrollo de producto
Nuevo	desarrollo de mercado	diversificación

Una vez identificados los objetivos de comercialización, comenzamos una etapa muy importante para el diseño y ejecución de un estudio rápido de mercado; es decir, la generación de información primaria o de campo -que no se encuentra disponible en ninguna base de información, ya que la poseen los propios actores-.

En tal sentido, se llevaron a cabo una serie de ejercicios con los participantes para definir una muestra teórica<sup>23</sup> de los informantes a relevar (teniendo en cuenta la heterogeneidad), distinguiendo además, si cada una de las personas a consultar podían brindar información de

<sup>22</sup> La matriz de Ansoff presenta las opciones de producto y mercado a disposición de una organización. Aquí los mercados puede definirse como clientes, y los productos como los artículos que se venden a los clientes.

<sup>23</sup> El muestreo teórico es el proceso de recogida de datos para generar teoría por medio del cual el analista recoge, codifica y analiza sus datos conjuntamente y decide que datos recoger después y dónde encontrarlos, para desarrollar su teoría a medida que surge. Este proceso de recogida de datos está controlado por la teoría emergente (Glaser y Strauss, 1967:45).



mercado desde una postura interesada o desinteresada sobre la cuestión. Para la recolección de esta información elaboraron un cuestionario o guía de entrevista de tipo semi-estructurada<sup>24</sup> a los distintos participantes del canal de comercialización, que debían hacerse hasta cumplir con el criterio de saturación<sup>25</sup>. Paralelamente, se sugirió complementar esta información con la que puede ser obtenida a través de la observación, es decir, se advirtió sobre los datos valiosos que surgen cuando se está atento al comportamiento de oferentes y demandantes frente al producto de interés. También solicitamos a los asesores que hicieran una valoración propia a partir de la comparación de las características del/los productos seleccionados en relación a la competencia, en aspectos tales como: precio, presentación, calidad, atención y promoción, entre otras.

Para el proceso de recolección de información primaria se impartieron algunas recomendaciones, entre las que se destacan:

- Dado que este tipo de estudios no son masivos y en general no se enfocan en una entrevista a consumidores, el trabajo de generación de información primaria puede ser realizado por dos o tres personas de confianza, quienes tienen que estar consustanciados con el objetivo del trabajo y familiarizados con la técnica de entrevista,
- Es importante el contacto personal, el que puede ser “en apariencia” casual o, requerir mayor formalidad, en cuyo caso implica concertar una cita en forma anticipada, confirmarla y cumplir con lo acordado. Además, a veces se requiere que el entrevistador disponga de una carta de presentación donde se expliciten los objetivos del trabajo, a la vez que se recalque que la información se manejará en forma confidencial.
- También se sugiere que las entrevistas o encuestas no sean demasiado largas y se tenga la precaución de no influenciar las respuestas, más allá del grado de acuerdo que se tenga con la opinión del entrevistado.

---

<sup>24</sup> Las guías de entrevistas son un instrumento que se utiliza cuando la encuesta no es estructurada, es decir, se sigue el curso de la conversación, pero el entrevistador cuenta con un listado de aspectos que sí o sí desea relevar.

<sup>25</sup> El criterio de saturación significa que los datos adicionales no permiten ampliar más propiedades de la variable observada, es decir que cuando comienzan a repetirse los datos, es momento de finalizar las entrevistas.



Para recabar y ordenar la información, acordamos un período de 20 días hasta el siguiente encuentro. Durante ese tiempo los participantes debían elaborar un breve informe donde caracterizaran el mercado del/los productos, haciendo hincapié en el tipo de bien según su elasticidad ingreso<sup>26</sup>, la tendencia de mercado<sup>27</sup> y la localización de la demanda - ámbito local, regional o nacional-, ya que en función de dichas condiciones se diferencian las estrategias a proponer o desarrollar a través del plan de comercialización.

Los informes diagnóstico elaborados se presentaron en plenario y con los aportes de todos los participantes se fueron ajustando los objetivos, el o los canales y los participantes con los que se pretendía trabajar, a la vez que se perfilaron metas, en las que se precisaron magnitudes en términos de volumen y oportunidad -momento y lugar donde se fuera implementar- del plan de comercialización. Dicho plan, además debía consignar el tipo de organización o forma jurídica más apropiada para su implementación.

La etapa siguiente consistió en la confección de un plan de acción que, en principio, debía considerar dos aspectos: detalle de quienes llevarían adelante el plan, con qué apoyos institucionales y privados y además, la manera práctica en que la propuesta iba a ser presentada al o los grupos de productores para quienes había sido desarrollada.

Como corolario del taller, realizamos una teatralización donde los asesores testearon el plan de acción a desarrollar. Para ello el conjunto de los participantes hicimos las veces de “abogados del diablo”, como forma de enfrentar al autor del plan a una primera prueba, con el objetivo de enriquecer o readecuar cada propuesta.

El resultado de este proceso fue altamente satisfactorio no sólo porque se lograron mejorar las propuestas de comercialización, sino también por el clima de colaboración y compromiso desinteresado alcanzado entre los participantes.

---

<sup>26</sup> La teoría económica clasifica los bienes según el nivel de ingreso de los individuos en: i) inferiores: cuando aumenta el ingreso disminuye la cantidad demandada del bien; o ii) normales: cuando aumenta el ingreso aumenta la cantidad demandada del bien en cuestión. Los bienes normales a su vez, se clasifican como indispensables o de lujo.

<sup>27</sup> Una forma sencilla de clasificar la tendencia de mercado es distinguir si la misma se encuentra en franco aumento, en retroceso o bien estancado.



#### **4. REFLEXIONES FINALES**

A modo de síntesis, a partir de la experiencia realizada en los talleres presentamos una serie de comentarios y reflexiones finales. En primer lugar, consideramos que la posibilidad de desarrollar una propuesta de capacitación a partir de la resignificación de un referencial teórico-metodológico clásico significó un esfuerzo sumamente fructífero. A partir del trabajo de recopilación, selección y sistematización de estudios sobre procesos de comercialización en condiciones de vulnerabilidad social, logramos una propuesta que admite la heterogeneidad de actores y situaciones con la que se encuentran los asesores de los programas públicos de intervención.

En segundo término, encontramos que en todos los productos y mercados de interés las variables seleccionadas fueron válidas para interpretar el funcionamiento de los mercados -a pesar de tratarse en su mayoría de mercados con alto grado de informalidad-. En ese sentido, los participantes internalizaron rápidamente el marco teórico propuesto, convalidando nuestra percepción inicial.

Durante el trabajo en los talleres, se hicieron evidentes algunas dificultades debido fundamentalmente al sesgo productivo de los asesores, quienes mostraron inconvenientes para identificar el problema y el objetivo del plan de comercialización. Además, en muchos casos se hicieron evidentes ciertas resistencias a considerar como genuino el interés que los pequeños productores manifiestan en insertarse en la economía de mercado, aún a pesar del alto grado de informalidad y de vulnerabilidad en que lo hacen.

Por otro lado, a través del proceso de co-construcción de los conceptos de canales, funciones y participantes del proceso de comercialización, los asesores comenzaron a vislumbrar que muchas de las renuencias de los productores a la adopción de prácticas productivas sugeridas desde los programas de intervención, se relacionan básicamente con la ausencia de una propuesta clara de comercialización y de la conciencia acerca de su escaso poder de negociación.

En general, los participantes del taller apreciaron el desarrollo de habilidades y técnicas sencillas para detectar oportunidades de mercado, a la vez que demostraron mucha creatividad



---

en el diseño de algunas propuestas en las que comprometieron tiempo y esfuerzo personal para su implementación. Además, fueron desafiados en su capacidad de construir alternativas superadoras a las limitaciones que impone la informalidad.

Como conclusión final y en vistas del uso intensivo del capital social y humano que hacen los programas de intervención, creemos que es válido reflexionar acerca de la importancia de garantizar la capacitación de los asesores en todas las áreas del conocimiento, revalorizando y jerarquizando así, a tan valiosos “hacedores de desarrollo”.



## 5. BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, I. (1957): Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, vol 35 no 5, pp.113-124

BAIN, J. (1963): *Organización industrial*. Barcelona, Editorial Omega. 684 p.

CASTELLANO, S. Y LO COCO, M. (2006): Hacia una Conceptualización teórica de la modalidad taller. *UNIrevista* Vol. 1 N° 3. ISSN 1809-4651.

CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL (CIAT) (1999): Diseño y Ejecución de un estudio Rápido de Mercados. Sección 2. En Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores Rurales.

CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO RURAL (RIMISP) (2008): “Acceso a mercados: estrategias y acciones para superar la exclusión de pequeños productores”. Boletín InterCambios Año 8 N° 85.

CHIRIBOGA, M. (2007): Cadenas de valor y pequeños productores. En publicación: *Perú Hoy, Mercados globales y (des)articulaciones internas*, no. 12. DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. Perú. Disponible en: [http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/PH\\_dic07.zip](http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/PH_dic07.zip)

CHIRIBOGA, M. (2007): *Comercialización y Pequeños Productores*. Documento diseñado para el eje Transformación Productiva del fondo Aprendizaje y Gestión de Conocimiento (AGC) de FIDAMERICA. Disponible en: <http://www.fidamerica.org/conferencia-nov2007/docs/comercializacion%20y%20pequenos%20productores.pdf>

CORAGGIO, J. L.: La economía social como vía para el otro desarrollo social “Distintas propuestas de Economía Social” Cargado en Ubared, Red de Políticas sociales urbanas, proyecto conjunto de la UNGS (Argentina) UNAM (Mexico). Disponible en: [www.ubared.ungs.edu.ar](http://www.ubared.ungs.edu.ar), publicado en Pobreza urbana y desarrollo IIED-AL, 2003

CORAGGIO, J. L. (2005): “Desarrollo regional, espacio local y economía social”, presentada en el Seminario Internacional “Las regiones del Siglo XXI. Entre la globalización y la democracia local”, organizado por el Instituto Mora, México, 9-10 de junio de 2005.



DAMIANI, O. (2005): *Adversidad y Cambios: Estrategias Exitosas de Pequeños Productores de Café Centroamérica*. 1 ed.: Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) San José, Costa Rica 48 p. Disponible en: <http://www.ruta.org/admin/biblioteca/documentos/7.pdf>

DURSTEWIST, P. Y ESCOBAR, G. (2006): *La vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados*. RIMISP 20° Aniversario. Disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/Mercados/Doc/earte.pdf>

ESCOBAR, G., REARDON, T. Y BERDEGUÉ, J.: “Apéndice 9. Prácticas y estrategias de intervención óptimas para promover el empleo rural no agrícola en América Latina” Resumen del documento “Prácticas y Estrategias Óptimas para Promover la Creación de Empleo No Agrícola para el Desarrollo Rural en América Latina”, que se emprendió con el auspicio del Programa Colaborativo entre el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido y el Banco Mundial, y que fue financiado por el DFID.

ESCOBAR, G., REARDON, T. Y BERDEGUÉ, J. (2004): “Mejores prácticas y estrategias de intervención para fomentar la generación de empleo rural no agrícola en América Latina”. *Empleos e ingresos rurales no agrícolas en América Latina*. CEPAL, Seminarios y conferencias N° 35. 288 pp. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/22444/cl2096e-escobar.pdf>

GLASER, B. Y STRAUSS, A. (1965): Discovery of Substantive Theory a basic strategy underlying qualitative research. *American Behavioral Scientist*. Vol. 8, No. 6, 5-12.

IRIARTE, L. (2006): Enfoques para el Análisis de la Comercialización de Productos Agropecuarios y Alimentos. Mimeo Programa de Posgrado en Agroeconomía. FCA-UNMDP.

IRIARTE, L. (2006): Enfoques para el Análisis de la Comercialización de Productos Agropecuarios y Alimentos. Mimeo elaborado para Curso Taller Comercialización para Pequeños Productores, Ayacucho.

MENDOZA, G. (2001) *Una estrategia de comercialización campesina. Los Fondos de aprender - haciendo en el mercado asociativo*. Convenio Plante/IICA, 234, Bogotá, Colombia.

MENDOZA, G. (1987): Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Servicio Editorial IICA. Costa Rica. 337 pp.



---

RAMOS SOTO Y GÓMEZ BRENA (2006): "¿Qué es la economía informal?" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 60. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

SANTACOLOMA, P., SUÁREZ, R. Y RIVEROS, H. (2005): *“Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe”*. PRODAR-IICA-AGSF-FAO, Roma.

SILFA D.A., PÉREZ H.G., CONTIN E.F. (2004): "¿Cómo los Pequeños Productores de la Cuenca del Rio Panzo - Los Guineos han logrado el acceso al mercado justo con café de calidad?", Proyecto para Pequeños Productores en la Región Suroeste PROPESUR, Convenio de Préstamo N ° 495-DO, Neyba, provincia Bahoruco, República Dominicana.

SILVETTI, F. (2006) “Lo que estamos perdiendo. La producción de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias de intervención con campesinos” *Cuadernos de Desarrollo Rural* (57), 2006 - pp 11-3.